



UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



**Responsabilidade social das marcas patrocinadoras do
desporto em Moçambique**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em
Gestão do Desporto | Organizações Desportivas

Orientador: Professor Doutor Gustavo Manuel Vaz da Silva Pires

Júri:

Presidente

Professor Doutor Gustavo Manuel Vaz da Silva Pires

Vogais:

Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Doutor Paulo Alexandre Correia Nunes

Lino Pechisso Mucambe

2014

Agradecimentos

"Dizer obrigado parece tão fácil, e todavia, é tão difícil! Quantas vezes dizemos obrigado em família? Quantas vezes dizemos obrigado a quem nos ajuda, vive perto de nós e nos acompanha na vida? Muitas vezes damos tudo isso como suposto! Obrigado é uma das palavras-chave da convivência. “Jorge Mário Bergoglio (2013)”.

Ainda que uma dissertação de mestrado, pela sua finalidade académica, seja um trabalho de carácter individual, é inegável a existência de contributos de natureza diversa que, indiscutivelmente não podem e nem devem deixar de ser destacados. E, atendendo e considerando que, a dissertação é o culminar de um ciclo de estudos, o qual, contei com o apoio incondicional de muitas pessoas, das quais, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, dirijo os meus agradecimentos à minha família em geral e particularmente à minha Mãe Graça Celeste Gemo Mucambe por acreditar em mim, pelo seu inequívoco apoio, compreensão, sacrifício e dor de não poder ver o filho durante muitos anos em prol da realização do meu sonho.

Às minhas irmãs Zélia da graça e Odete Felismina pelo apoio incondicional que sempre demonstraram.

Aos amigos, Armando Batista, Mércia Pinto, Sidique Bila, João e Davide Esteves pela força e disponibilidade em ajudar sempre que precisei.

Um obrigado muito especial ao Professor Gustavo Pires pela sua amizade, paciência, atenção, dedicação e sobre tudo pela elevada competência e rigor na forma como orientou o trabalho.

A todo o corpo docente da 5ª edição do mestrado acima supracitado, bem como, aos colegas do curso. Por fim gostaria de agradecer à Academia Olímpica de Portugal, por tudo que aprendi durante o estágio curricular.

Resumo

O presente trabalho foi realizado com o intuito de perceber até que ponto o desporto evoluiu e o seu impacto na responsabilidade social em Moçambique. Através da análise do contributo e visibilidade das marcas que patrocinam o desporto e em especial o futebol.

Esta notoriedade do seu crescimento em todos os níveis, suscitou um grande interesse em avaliar e perceber até que ponto as marcas que patrocinam o Desporto em Moçambique têm contribuído para o seu incremento. Para o efeito, foi cuidadosamente realizada uma revisão da literatura adequada que fosse ao encontro do objetivo pretendido, recorrendo a pesquisas nas principais obras e artigos sobre o assunto.

Numa primeira etapa, é descrita de uma forma resumida o historial da responsabilidade social ao longo do tempo, desde o seu surgimento. Com ênfase o seu conceito discutido por vários autores, bem como o panorama da Responsabilidade social em Moçambique, com particular destaque de algumas empresas e organizações que tem marcado o campo nos últimos anos.

Os resultados obtidos durante a realização do trabalho, levaram a concluir que, as marcas que patrocinam o desporto em Moçambique, ao adotar um compromisso social através do seu envolvimento no desporto, desenvolvem um papel vital para o desenvolvimento e evolução da pratica desportiva de alto nível e servem de montra internacional para o desporto Moçambicano.

Palavras – Chave: Responsabilidade social, desporto e patrocínio.

Abstract

The present study was conducted in order to understand how far the sport has evolved and its impact on social responsibility in Mozambique. By examining the contribution and visibility of the brands that sponsor the sport in particular football.

This notoriety of its growth on every level aroused a great interest to evaluate and realize to what extent the brands that sponsor the sport in Mozambique have contributed to its growth. For this purpose, was carefully carried out a review of the appropriate literature to meet the desired objective, using research in major works and articles on the subject.

As a first step, is described briefly the history of social responsibility over time, since its emergence. Emphasizing its concept discussed by several authors, as well as the panorama of social responsibility in Mozambique, particularly of some companies and organizations that has marked the field in recent years.

The results obtained during the performance of work, led to the conclusion that the marks sponsor the sport in Mozambique, by adopting a social engagement through its involvement in the sport, develop a vital role for the development and evolution of high-level sports practice and serve as an international showcase for the Mozambican Sports.

Keywords: social responsibility, sports and sponsorship.

Índice

Agradecimentos	2
Abstract	4
Índice de figuras	6
Índice de tabelas	6
1. Introdução	7
3. Responsabilidade social das empresas	9
3.1 Diversos paradigmas	9
3.2 Responsabilidade económica:.....	11
3.3 Responsabilidade legal:.....	12
3.4 Responsabilidade ética:.....	12
3.5 Responsabilidade filantrópica	12
3.6 Evolução do conceito	12
3.7 Objetivos da responsabilidade social	14
3.8 Dimensão interna e externa.....	17
4. Teorias e abordagens	20
4.1 Garriga e Melé.....	20
4.2 Modelo neoclássico da teoria da firma.....	23
4.3 Teoria do contrato social.....	24
4.4 A teoria da reatividade social.....	24
4.5 Teoria dos stakeholders	25
4.6 Filantropia empresarial	26
5. Responsabilidade social em Moçambique	28
5.1 Politico.....	29
5.2 Social	30
5.2 Económico	30
6. Responsabilidade social no desporto.....	31
6.1 Desporto em Moçambique	33

6.2 Empresas com maior impacto	34
7. Principais marcas patrocinadoras do desporto em Moçambique	36
7.1 MCell (Moçambique celular)	37
7.2 Vodacom Moçambique	37
7.3 BIM (Millennium bim)	37
7.4 HCB (Hidráulica de cahora bassa)	38
7.5 Petromoc	38
8. Considerações Finais	40
Referências bibliográficas	42

Índice de figuras

Figura 1-Pirâmide da Responsabilidade Social, Carroll (1991)	13
Figura 2 – Pilares de Desenvolvimento sustentável	18

Índice de tabelas

Tabela 1 – Responsabilidade Social Corporativa – Definições Seleccionadas	11
Tabela 2 – Síntese das teorias de RSE segundo Garriga e Malé (2004)	24

1. Introdução

Nos últimos anos, a temática de responsabilidade social no desporto tem vindo a suscitar um interesse crescente ao nível académico, institucional e empresarial.

Segundo Carroll (1999), a principal função de uma empresa consiste em criar valor através da produção de bens e serviços, gerando assim lucros para os seus proprietários e acionistas e bem-estar para a sociedade, em especial através de um processo contínuo de criação de emprego. A emergência de novas pressões sociais e de mercado está a alterar os valores e os horizontes da atividade empresarial. Num mundo globalizado as políticas económicas, culturais e sociais estão cada vez mais interligadas e têm cada vez mais impacto. Nesse sentido, a temática da Responsabilidade Social surgiu da necessidade de existir um espírito social responsável, ao encontro do conceito de Desenvolvimento Sustentável.

O impacto social que a responsabilidade social desenvolve através do desporto, tem vindo a crescer e com uma visibilidade inquestionável no mundo desportivo. Um facto que cada vez mais é uma aposta das grandes empresas. Desta feita, a responsabilidade social corporativa, emerge como uma medida de política empresarial que ultrapassa e vai além das metas meramente produtivas.

Em Moçambique a responsabilidade social tem vindo a alcançar maior relevância de acordo com o número de empresas que desenvolvem ações de responsabilidade social. O aumento não se verifica apenas a nível das maiores empresas mas, também em pequenas e médias empresas.

1. Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo compreender de que forma as marcas patrocinadoras do desporto em Moçambique tem contribuído para o seu desenvolvimento. Assim como as várias responsabilidades sociais em que as mesmas empresas estão envolvidas em prol da sociedade Moçambicana e do desporto.

2. Metodologia

O presente trabalho, encontra-se dividido por capítulos e subcapítulos.

No capítulo I - destaca-se a Introdução do trabalho, a definição dos objetivos, a revisão da literatura com base na descrição da evolução histórica do conceito da responsabilidade social, bem como a abordagem das principais teorias. Por fim a descrição da metodologia usada.

O capítulo II - destaca-se a compreensão da responsabilidade social no desporto realçando a tendência das empresas em apostar no investimento em desporto como forma de cumprir com obrigações sociais e comunitárias.

O capítulo III - descreve a situação da responsabilidade social em Moçambique com maior ênfase nas empresas com grande impacto social. Assim como, os fatores que definem a responsabilidade social em Moçambique. No mesmo capítulo, aborda-se a situação do desporto e dos principais patrocínios desportivos.

O capítulo IV - descreve as principais considerações finais, limitações e contribuições futuras.

3. Responsabilidade social das empresas

3.1 Diversos paradigmas

A ideia de Responsabilidade social das empresas, remota desde o início do séc. XX, quando magnatas de negócios como Carnegie e Ford, começaram a doar fundos para melhorar as condições sociais. E, só na década de 50 a discussão da responsabilidade social tornou-se muito difundida.

Nesse pressuposto, o tema recebeu mais atenção e ganhou espaço com o livro de Howard R. Bowen (1953), intitulado *Social Responsibility of the Businessman*, considerado por muitos como o primeiro livro sobre o assunto, seguindo o livro de Bowen, uma série de obras contribuíram para o desenvolvimento do conceito de responsabilidade social. Nomeadamente: (Bowen (1953), Brooks (2005), Carroll (1996, 1999), Clarkson (1995, 1998), Davis (1960), Friedman (1962), Pavlík & Bělčík (2010), Pinkston & Carroll (1996), Tetřevová & Sabolová (2010), Valor (2005), Wartick & Cochran (1985), or Wood (1991).

A tabela que se segue, mostra as definições selecionadas da RSE e opiniões alternativas da concepção da RSE. (Liběna Tetřevová, p. 2)

Tabela 1
Responsabilidade Social Corporativa – Definições Selecionadas

Estudo	Conceções da Responsabilidade Social
Bowen, H. R. (1953)	Empresários têm a obrigação de seguir políticas de responsabilidade social para tomar decisões, ou seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade.
Davis, K. (1960)	A responsabilidade social refere-se a decisões e ações dos empresários tomadas por razões do interesse económico ou técnico direto da empresa.
Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1960)	A responsabilidade social refere-se a obrigação de uma pessoa em considerar os efeitos das suas decisões e ações em todo o sistema social.
Frederick, W. C. (1960)	A responsabilidade social significa que os empresários devem supervisionar a operação de um sistema económico que atenda as expectativas do público.
McGuire, J. W. (1963)	A empresa não tem apenas obrigações económicas e legais, mas também certas responsabilidades para com a sociedade que se estendem além dessas obrigações.

Johnson, H. L. (1971)	Uma empresa socialmente responsável é aquela cujo pessoal dirigente equilibram uma multiplicidade de interesses. Em vez de lutar apenas para maiores lucros para seus acionistas, a empresa responsável também leva em conta os funcionários, fornecedores, distribuidores, comunidades locais e da nação.
Manne, H. G. & Wallich, H. C. (1972)	O principal aspeto da responsabilidade social corporativa é que o comportamento das empresas deve ser voluntário.
Eilbert, H. & Parket, I. R. (1973)	O conceito de responsabilidade social corporativa envolve duas fases. Por um lado, isso significa não fazer as coisas que estragam o bairro. Por outro, pode ser expressa como a solução voluntária da obrigação de ajudar a resolver problemas do bairro.
Backman, J. (1975)	A responsabilidade social refere-se aos objetivos ou motivos que devem ser dados de peso por parte das empresas, além de aqueles que lidam com o desempenho económico (por exemplo, lucros).
Sethi, S. P. (1975)	A responsabilidade social implica trazer o comportamento corporativo até um nível em que é congruente com as normas vigentes sociais, valores e expectativas.
Steiner, G. A. (1975)	A responsabilidade social corporativa, é um contínuo de responsabilidades que vai desde a "produção económica tradicional ao governo.
Hay, R. D., Gray, E. R. & Gates, J. E. (1976)	A responsabilidade social exige da empresa para tomar decisões e realmente comprometer recursos de vários tipos em algumas das seguintes áreas: problemas de poluição, problemas de discriminação, consumismo e outras áreas problemáticas social.
Carroll, A. B. (1979)	A responsabilidade social das empresas engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um determinado ponto no tempo.
Jones, T. M. (1980)	A responsabilidade social corporativa é a noção de que as empresas têm a obrigação de grupos constituintes (<i>stakeholders</i>) da sociedade que não os acionistas e para além disso previstas na lei, contrato de união.
Wartick, S. L. & Cochran, P. L. (1985)	Existe negócio com o prazer da sociedade; seu comportamento e métodos de operação devem cair dentro das diretrizes estabelecidas pela sociedade. Como governo, o negócio tem um contrato social - e conjunto implícita de direitos e obrigações.

Source: Modified according to (Carroll, 1979), (Carroll, 1999), (Tetřevová & Sabolová, 2010) and (Wartick & Cochran, 1985).

Nessa linha de pensamento, a RSE atinge o seu ponto alto na década de 1960 e 1970 quando as empresas enfrentaram um crescente ativismo público que começou a questionar o seu papel em questões sociais (Clark, 2000). Assim sendo, apesar da tendência crescente de empresas socialmente ativas, Friedman (1962), argumentou que as empresas tinham apenas uma responsabilidade fiduciária para acionistas diretos e que quaisquer outras despesas eram uma má gestão dos fundos corporativos.

Vários anos depois da pronúncia de Friedman, Carroll emergiu como a figura de destaque no desenvolvimento de um quadro de RSE, cujo objetivo do modelo de Carroll (1979), não era para dissipar a teoria defendida por Friedman mas, “refletir sobre a visão de responsabilidade social que foi relatada em algumas definições que mais cedo categorizavam a RSE de negócios de uma forma mais exaustiva” (p. 499). No referido modelo, Carroll (1979) sugeriu quatro categorias de Responsabilidade Social de Empresas, nomeadamente: **económico, legal, ético e discricionário**, representadas em forma de pirâmide.

Figura 1

Pirâmide da Responsabilidade Social da Empresa, Carroll (1991).



3.2 Responsabilidade económica:

Compreende-se como sendo uma responsabilidade de natureza económica, pois, as empresas têm a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los de uma forma rentável. A base para o funcionamento de uma empresa é produzir e vender bens para obter lucro. Carroll (1979) também realça que todas as outras responsabilidades são prejudicadas na ausência das responsabilidades económicas, pois, sem elas, as demais tornam-se discutíveis.

3.3 Responsabilidade legal:

Neste tipo de responsabilidade, espera-se que, as empresas realizem a sua missão económica dentro dos requisitos legais estabelecidos pelo sistema legal da sociedade. Espera-se que a empresa cumpra as leis e os regulamentos, ou seja, que os produtos e serviços fornecidos pelas empresas contenham padrões de segurança e obedeçam às regulamentações ambientais vigentes.

3.4 Responsabilidade ética:

Prende-se com comportamentos éticos que esperam que as empresas tenham. Este aspeto vem adquirindo maior relevância, porque, a tolerância da sociedade face a comportamentos não éticos é cada vez menor. A tomada de decisão deverá considerar as consequências das suas ações, honrando os direitos dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar terceiros.

3.5 Responsabilidade filantrópica

Caracteriza-se por ações discricionárias levadas a cabo pela empresa em resposta às expectativas sociais. Respeitam as atividades desenvolvidas pelas empresas assumindo um papel social que extravasa a obrigatoriedade legal e ética, assumindo cada vez mais uma importância estratégica. Exemplos: contributos filantrópicos, formação dos trabalhadores, extensão de benefícios para os familiares dos funcionários.

3.6 Evolução do conceito

O conceito de responsabilidade social das empresas, tem uma longa e variada história. Vários estudos sobre a responsabilidade social, destacam que o conceito de RSE, é altamente debatido e há pouco consenso sobre o assunto.

Godfrey, afirma que “em termos de definição, A RSE é um conceito torturado teoricamente e empiricamente “. Com isto, a definição de RSE, deve ter em conta as categorias identificadas no modelo de Carrol (1979) a cima referenciadas. Pois, as

quatro categorias refletem o ponto de vista sobre a responsabilidade social que, é relatado em algumas definições inicialmente discutidas.

De acordo com Carroll (1999), no seu artigo *corporate social responsibility: evolution of a Definitional Construct*, embora o debate sobre o conceito de RSE ter começado nos anos 50, na era moderna a era moderna da RSE começa em 1953, com a publicação do livro “*Social responsibilities of the businessman*”, de Howard Bowen (o “pai” da RSE), que colocou a seguinte questão: “Que responsabilidade se espera que o homem de negócios assuma para com a sociedade?”

A década de sessenta demonstra uma tentativa de formalizar o conceito de RSE. Segundo McGuire (1963), citado por Carroll (1999, p.217), defendeu que a Responsabilidade Social supõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas mas também algumas responsabilidades para com a sociedade. Walton (1967), citado por Carroll afirma que o conceito de responsabilidade social reconhece a proximidade da relação existente entre a empresa e a sociedade.

Na década de setenta multiplicam-se as definições e as abordagens sobre RSE. Foi nesta época em que mais pesquisas começaram a ser feitas e que o termo *Corporate Social Responsibility* adquire maior projeção.

Davis (1973, p.312) definiu RSE como: “consideração e resposta das empresas a questões que ultrapassam os seus aspetos económicos, técnicos e legais”. Carroll (1979, p.500) propõe as quatro grandes responsabilidades inerentes ao seu modelo de responsabilidade social da empresa: económicas, legais, éticas e discricionárias (filantrópicas).

Na década de oitenta surgiram menos definições do que anteriormente porém, mais aplicações, estudos empíricos e temas alternativos. Um dos principais desenvolvimentos deve-se a Drucker (1984, p.59), que defendeu a ideia de que a rentabilidade e a responsabilidade são noções complementares, bem como, a ideia de que é desejável para os negócios a “conversão” das responsabilidades sociais em oportunidades de negócio.

Na década de noventa desenvolveram-se os temas alternativos mas, poucos contributos adicionais para a definição de RSE são. Carroll (1979,1991) propõe que a componente discricionária da RSE seja denominada “filantrópica” e sugere que as quatro componentes sejam inscritas numa pirâmide, na base da qual estão as responsabilidades económicas.

Segundo o artigo de Carroll anterior ao novo milénio, não descreve a evolução do conceito para a primeira década do século XXI, contudo pode acentuar-se que entre 2000 e 2005 assistiu-se à reprodução de organismos nacionais e internacionais dedicados à ética e à responsabilidade social.

A RSE era quase como uma moda, vários regulamentos governamentais foram lançadas devido aos escândalos empresariais. Apesar da controvérsia ser grande, existem razões para se afirmar que os mecanismos de institucionalização da ética e da responsabilidade social prosseguiram com o seu desenvolvimento.

Segundo o Livro Verde da Comissão Europeia (2001), a responsabilidade social das empresas é essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. (p. 4). No mesmo livro, afirma-se que, ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, mas sim, ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades legais. (p.7).

3.7 Objetivos da responsabilidade social

Consideremos a seguinte definição da Comissão Europeia: “É cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reação a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica. Pretendem, assim, dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, acionistas, consumidores, poderes públicos e ONG.” (Comissão Europeia, 2001, p.3).

Atualmente, a responsabilidade social tem-se tornado num tema com maior importância devido às novas exigências sociais e ambientais. É vista pela maior parte das empresas

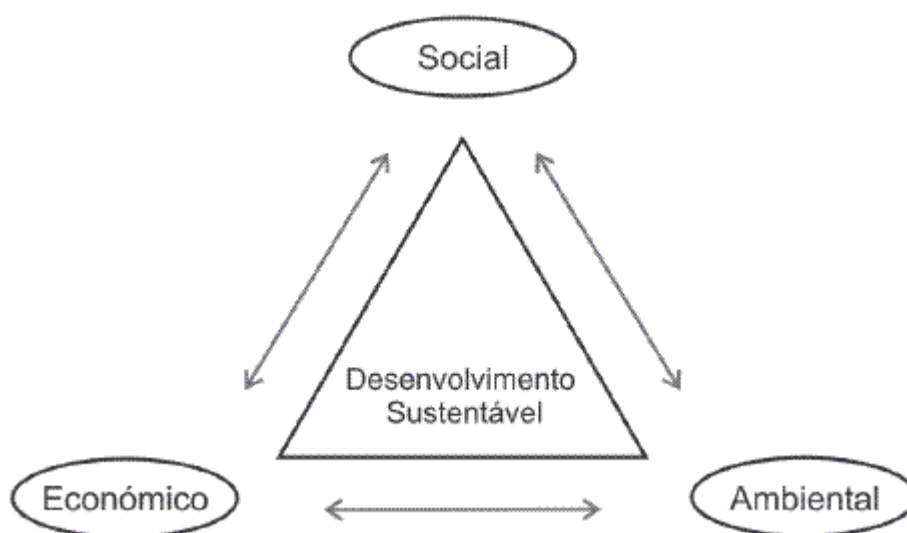
como um meio para alcançar o êxito a longo prazo (e, até mesmo para a sua própria sobrevivência) e não como um custo ou uma mera preocupação sem aplicação prática. “A sociedade exige que as empresas prestem contas da forma como estão a contribuir para ajudar na solução dos problemas sociais e ambientais” (Mortal, 2005, p.315).

Os *stackholders* (acionistas, trabalhadores, consumidores, fornecedores, prestadores de serviços, investidores, comunidade, governo e meio ambiente) devem exigir às empresas transparência sobre o seu desempenho social e ambiental, através da publicação de relatórios de informação e ao mesmo tempo incentivar as empresas a adotar posturas responsáveis nesses domínios.

De acordo com o “Livro Verde” as empresas devem conciliar três fatores fundamentais: ambientais, sociais e económicos. O peso de cada um deles deve ser semelhante, pois da mesma forma que o desenvolvimento económico não se sustentam sem uma contrapartida ambiental e social, o desenvolvimento económico e social também não se sustentam sem a contrapartida de desenvolvimento económico da empresa. Esta tridimensionalidade, também designada pela expressão anglo-saxónica de *Triple Bottom Line*, retrata a nova mentalidade dos empresários com uma visão de *Responsabilidade* a longo prazo, que é cada vez mais importante no sentido de desenvolver, cada vez mais, uma sociedade justa e igualitária.

Figura 2

Pilares de desenvolvimento sustentável.



O “Livro Verde” (Comissão Europeia, 2001, p.4) reconhece que as transformações que surgem neste domínio se devem a quatro fatores:

- A globalização e a mutação industrial em grande escala acarretaram consigo novas preocupações e expectativas aos cidadãos, aos consumidores, às autoridades públicas e aos investidores;
- Critérios sociais que têm uma influência crescente sobre as decisões dos indivíduos ou instituições, quer na qualidade de consumidores quer na de investidores;
- Os impactos ambientais causados pelas atividades económicas têm gerado preocupações crescentes entre cidadãos e entidades coletivas;

- Os meios de comunicação social e as modernas tecnologias da informação e da comunicação têm forçado a atividade empresarial e económica a uma maior transparência.

3.8 Dimensão interna e externa

Na dimensão interna, ao nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, principalmente aos trabalhadores e questões relacionadas com o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, bem como práticas ambientalmente responsáveis que se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. Estes aspetos permitem a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada.

Quanto à dimensão externa, a responsabilidade social de uma empresa excede a área da própria empresa abrangendo também a comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e acionistas, outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONGs que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente.

A dimensão interna da responsabilidade social das empresas abrange fundamentalmente quatro áreas: a gestão dos recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, a adaptação à mudança e a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

Atualmente, devido às exigências de mercado, um dos maiores desafios das empresas na área dos recursos humanos é o de ter trabalhadores qualificados nos seus quadros. Deste modo, medidas como a aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos, a igualdade de oportunidades, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho, podem permitir uma gestão de recursos humanos adequada e responsável.

A área da saúde e segurança no trabalho aplica-se através de medidas legislativas. Mas as empresas, governos e organizações setoriais têm redobrado a procura de formas complementares de promoção destes temas, usando-as como critérios para a aquisição de produtos e serviços de outras empresas e como elemento de marketing para a promoção dos seus próprios produtos e serviços.

Neste mundo em constante mudança, a adaptação das empresas na comunidade é bastante importante uma vez que ações de reestruturação como o encerramento de uma fábrica ou uma diminuição drástica na sua mão-de-obra poderão acarretar uma grave crise económica, social ou política dentro de uma comunidade. Reorganizar uma empresa de forma socialmente responsável significa ter em consideração e equilibrar os interesses de todas as partes interessadas afetadas pelas mudanças e decisões.

A gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais no contexto da responsabilidade social das empresas tem como objetivo minimizar o impacto ambiental global gerado pelos processos de fabrico e distribuição dos bens e serviços. Um decrescimento na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para atenuar o impacto ambiental. Poderá ser igualmente vantajoso para as empresas, na medida em que permite uma redução das despesas energéticas e de eliminação de resíduos, bem como dos custos de matéria-prima e despoluição, podendo assim contribuir para o aumento dos proveitos.

A dimensão externa transpõe as barreiras da empresa e envolve, para além dos trabalhadores e acionistas, um elevado número de *Stakeholders*.

A interação da empresa com as comunidades locais é um fator importante para o crescimento da sociedade, na capacidade de gerar benefícios em termos de salubridade, estabilidade e prosperidade no meio em que está inserida. A adaptação da empresa na comunidade pode realizar-se através de várias ações.

A produtividade de uma empresa é tanto maior quanto melhor a relação desta com a comunidade local. “A reputação de uma empresa na sua zona de implantação, a sua imagem não só enquanto empregador e produtor, mas também enquanto agente no plano local, são fatores que influenciam a competitividade.” (Comissão Europeia,

2001,p.12). Na interação da empresa com os seus parceiros (da qual fazem parte os parceiros comerciais, os fornecedores, os consumidores e as ONG), deve resultar um relacionamento dinâmico que permita garantir uma vantagem competitiva na criação de valor, bem como a sua aceitação e integração na comunidade envolvente. Para tal, é necessário que a empresa assuma uma atitude pró-ativa que lhe permita responder às expectativas em si depositadas, revelando uma reciprocidade a montante e a jusante do ciclo produtivo. No fundo, implica um equilíbrio entre a sua atividade vinculada e o domínio discricionário das decisões estratégicas ao nível da gestão empresarial.

Os Direitos Humanos são uma peça fundamental no quadro da RSE. É um tema complexo que engloba os Direitos civis e Políticos os Direitos Económicos, Sociais e Culturais e a igualdade de oportunidades tendo em consideração os grupos vulneráveis.

A pressão da comunidade sobre as empresas e sectores leva a que estas recorram a códigos de conduta em que abranjam as condições de trabalho, os direitos humanos e os aspetos ambientais. Estes códigos têm como intuito melhorar a imagem da empresa no mercado de forma a reduzir os riscos de uma reação negativa por parte dos consumidores.

É preciso ter em atenção que estes códigos não substituem as disposições legais e as normas vinculativas, simplesmente complementam e promovem regras mais rigorosas para aqueles que o subscrevem sendo fundamental perceber que a sua eficácia depende de verificações regulares. A nível ambiental consideram-se os efeitos provocados pela atividade empresarial nos ecossistemas, solo, água e atmosfera e a responsabilização de atenuar esses impactos ou promover a recuperação ambiental. É assim, fundamental tornar compatível o bom desempenho económico com a eficiência ambiental.

4. Teorias e abordagens

4.1 Garriga e Melé

Os diferentes posicionamentos, no que diz respeito ao grau de intervenção que a empresa deve exercer na sociedade, são visíveis quando se analisam as várias correntes de pensamento que têm surgido ao longo dos anos. Garriga e Melé (2004) agruparam as principais teorias de RSE em quatro grupos: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias integrativas e teorias éticas.

As teorias instrumentais da RSE abrangem as abordagens que focalizam a realização de objetivos económicos, através de atividades sociais. Para alguns autores, a responsabilidade da empresa é maximizar o valor para o acionista (Friedman, 1970); para outros, é uma estratégia para alcançar vantagem competitiva (Porter; Kramer, 2006). Este grupo considera ainda a perspectiva de que as ações socialmente responsáveis são um instrumento para a melhoria da reputação da empresa, podendo aumentar os seus clientes e, assim, melhorar a rentabilidade.

No segundo grupo, inserem-se as teorias que focalizam o poder social das empresas, especificamente nas suas relações com a sociedade. Este considera que elas detêm poder e passam a ter capacidade para influenciar o equilíbrio de mercado. Pondera também, a existência de um contrato social implícito entre as empresas e a sociedade (Donaldson; Dunfee, 1994). Neste grupo inserem-se também as abordagens sobre a cidadania corporativa que discutem os deveres da cidadania perante as comunidades em que estão inseridas.

O terceiro grupo engloba as teorias integrativas que focalizam a ideia de que as empresas dependem da sociedade para sua existência, continuidade e crescimento. Assim, o desempenho social é considerado o suporte para que as empresas obtenham alguma legitimidade e prestígio, integrando nas suas decisões/ações os valores e exigências da sociedade (Garriga; Melé, 2004). As abordagens mais representativas deste grupo são a teoria dos *stakeholders* e da performance social (Carroll, 1979, 1991, 1999).

O quarto grupo de teorias engloba os estudos que têm como base os princípios que expressam os direitos universais, os interesses legítimos dos stakeholders e o desenvolvimento sustentável. Segundo este, os valores éticos intervêm no relacionamento entre negócios e a sociedade, o que leva as empresas a aceitarem responsabilidades sociais como um dever ético. A teoria dos stakeholders é uma abordagem de Freeman (1984), ainda não sólida, em que as suas bases filosófica pressupõem o bem comum da sociedade como valor orientador da RSE.

Tabela 2

Síntese das teorias e abordagens de RSE segundo Garriga e Melé (2004)

Tipo de teorias	Abordagem	Breve descrição	Fontes
Teorias éticas (Baseiam-se nas responsabilidades éticas da empresa para com a sociedade. Focam-se na forma correta para alcançar o bem da sociedade)	Teoria normativa dos <i>stakeholders</i>	Considera os deveres fiduciários relativamente aos <i>stakeholders</i> da empresa. A sua aplicação suporta-se em alguma teoria moral (Kant, utilitarismo, teoria da justiça, etc.)	Evan e Freeman (1988), Freeman (1984, 1994), Donaldson e Preston (1995), Phillips et al. (2003), Freeman e Phillips (2002),
	Direitos universais	Enquadrada e assente nos direitos humanos, direitos do trabalho e respeito pelo ambiente. Procurar o desenvolvimento humano avaliando a geração presente e a vindoura.	Princípios Globais (1999), UN Global Compact (1999)
	Desenvolvimento sustentável	Orientada para o bem comum e o progresso da comunidade.	Comissão Mundial do Desenvolvimento Sustentável – Relatório de Brundtland (1987), Gladwin e Kennelly (1995)
	Bem comum		Kaku (1997), Alford e Naughton (2002), Melé (2002)
Teorias instrumentais (As empresas são consideradas como um instrumento orientado para a criação de valor. Centram-se nas atividades sociais como forma de	Maximização do valor para o acionista	Maximização do valor a longo prazo	Friedman (1970), Jensen (2000)
	Estratégia para alcançar		
	Vantagem competitiva	Investimentos sociais em	Porter e Kramer (1996)

alcançar objetivos económicos)		contextos competitivos Estratégia assente na perspetiva dos recursos naturais de empresa e nas suas capacidades dinâmicas - Estratégia executada com base na pirâmide económica Atividades altruístas socialmente reconhecidas, utilizadas como ferramenta de marketing	Hart (1995), Litz (1996) Prahalad e Hammond (2002), Hart e Christensen (2002) Murray e Montanari (1986), Varadarajan e Menon (1988)
Teorias políticas (As empresas são encaradas como tendo poder na sociedade. Centram-se no uso responsável do poder)	Constitucionalismo empresarial Cidadania empresarial Teoria do contrato social integrativo Cidadania empresarial Teoria do contrato social integrativo	As responsabilidades sociais da empresa decorrem do valor do poder social que detém. A empresa é vista como um cidadão com um certo envolvimento na sociedade e determinadas obrigações. Assume que existe um contrato social implícito entre a empresa e a sociedade.	Davis (1960, 1967) Andriof e McIntosh, Matten e Crane (2001), Wood e Logdson (2002) Donaldson e Dunfee (1994, 1999)
Teorias integrativas (As empresas fazem parte de uma rede de relações. Centram-se principalmente na satisfação das exigências sociais) As empresas têm responsabilidades nos assuntos públicos, incluindo a participação na formação das políticas.	Gestão de assuntos sociais Responsabilidade pública Gestão dos <i>stakeholders</i> Desempenho social da empresa	Sistema de avaliação e resposta da empresa às questões sociais e políticas que podem ter impactos significativos As leis e as responsabilidades nos assuntos políticos são tomadas como referência em termos de desempenho social Gestão equilibrada dos interesses dos <i>stakeholders</i> da empresa Procura de legalidade social e de processos adequados de resposta às questões sociais	Ackerman (1973), Sethi (1975), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick e Mahon (1994) Preston e Post (1975, 1981) Mitchell et al (1997), Rowley (1997), Agle e Mitchell (1999) Carroll (1985), Wood (1991), Swanson (1995), Wartick e Cochran (1985)

Fonte: adaptado de Garriga e Melé (2004, p.63-64)

4.2 Modelo neoclássico da teoria da firma

Este modelo surge associado ao economista Milton Friedman. Este autor refere num artigo publicado em 1970 para o *New York Times Magazine*, que os negócios devem limitar a sua responsabilidade social à maximização dos lucros. As empresas têm um único objetivo, contribuir para a criação de riqueza (Friedman, citado por Mercier, 2003, p.47).

Segundo Friedman (citado por Mercier, 2003, p.47), a atividade da empresa deve estar orientada para a obtenção de lucro para os proprietários ou acionistas. Outras atenções sociais são da responsabilidade da sociedade e não da empresa. A responsabilidade empresarial assume-se através de uma gestão orientada para a produção de bens e serviços, criando riqueza.

Friedman (citado por Freeman e Stoner, 1985, p.73) afirmou: “Há uma e apenas uma responsabilidade social do negócio, utilizar os seus recursos e comprometer-se com atividades desenvolvidas para aumentar os seus lucros enquanto respeitar as regras do jogo, o que significa comprometer-se numa concorrência aberta e livre, sem vigarice ou fraude”.

Drucker (1992, p.73) contesta a posição de Friedman. Crítica a visão de curto prazo dos investidores, que compromete os resultados das empresas a longo prazo e a sua própria sobrevivência. Para ele, a noção de que a responsabilidade social exclui a maximização dos lucros é incoerente, apresentando a ideia de que a rentabilidade e a responsabilidade são compatíveis, e que é possível converter responsabilidades sociais em oportunidades de negócio.

4.3 Teoria do contrato social

Encarando a sociedade como um conjunto de contratos entre os seus membros e destes com a sociedade, a RSE pode ser vista com aquilo que é contratualmente expectável na ação da empresa (Moir, 2001). Donaldson e Dunfee (1999, citados por Moir, 2001) desenvolveram uma teoria integrada dos contratos sociais quanto à forma como os gestores decidem num contexto ético. A “licença para operar” vai depender do cumprimento das obrigações relativas às expectativas sociais e da conformidade da resposta. Os gestores tendem assim a desenvolver estratégias de imagem e de conformidade simbólica de modo a garantirem a legitimidade da empresa

4.4 A teoria da reatividade social

Segundo Freeman e Stoner (1985, p.74), a reatividade social “concentra-se no modo como as empresas respondem às questões, ao invés de tentar determinar sua responsabilidade social final”. Conforme o mesmo autor, ela é constituída por duas abordagens básicas: o nível micro, que analisa a reatividade individual das empresas em relação às questões sociais (o modelo de Ackerman), e o nível macro, que estuda as forças que determinam as questões sociais às quais as empresas devem reagir (o modelo de Preston e Post). As abordagens desta teoria podem ser resumidas em três modelos:

O Modelo de Ackerman (1973) - Para Ackerman, a empresa passa por três fases para reagir às questões sociais: na primeira fase, o dirigente reconhece a existência de um problema social e torna-o público; na segunda fase, parte para a contratação de especialistas para assessorá-lo a e propor soluções; a terceira e última fase é a implementação das ações e sua incorporação na gestão empresarial;

O Modelo de Preston e Post (1975) – o governo e a opinião pública fixam os limites para as ações sociais das empresas, sendo as relações entre empresa e sociedade diferenciadas em relações primárias – interação entre a empresa e grupos orientados para o mercado (funcionários, clientes, acionistas e credores) – e secundárias – interação entre empresa e os segmentos não orientados para o mercado (a lei e as forças morais);

Modelo de Carroll – tenta combinar os primeiros modelos de reatividade social com as ideias de responsabilidade social, criando a teoria do desempenho social das empresas. A combinação dessas duas abordagens determina o posicionamento da empresa e analisa as limitações, ou seja, as empresas devem ser reativas a todas as demandas sociais? O contraponto seria a ação em casos e momentos específicos.

4.5 Teoria dos stakeholders

A teoria dos *stakeholders* é aquela que tem obtido o maior número de estudos e críticas, passando atualmente a existir não uma, mas sim várias teorias dos *stakeholders* (e.g. teoria normativa dos *stakeholders*, teoria da gestão dos *stakeholders*, etc.). Esta teoria nasceu com o trabalho de Freeman, “Strategic management: a stakeholder approach”, em 1984 e desenvolveu-se em torno de três dimensões: 1) definição do conceito de stakeholder; 2) classificação dos stakeholders e, 3) identificação das dimensões teóricas.

A definição de stakeholder mais utilizada foi feita por Freeman (1984, p.46), que a define como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”.

Segundo Freeman, a atividade empresarial é uma rede de relações cooperativas e competitivas de um grande número de pessoas e grupos que empreendem esforços para atingir os seus objetivos. Clarkson (1995, p.106) restringe a definição de Freeman, considerando stakeholders “as pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse em uma cooperação e em suas atividades passadas, presentes e futuras. Tais reivindicações, direitos ou interesses são resultado de transações ou ter ações com a corporação e pode ser legal, moral, individual ou coletiva”. Somente as pessoas ou grupos que, voluntariamente ou involuntariamente, sofrem um risco decorrente da ação da empresa.

Relativamente à classificação dos stakeholders, Clarkson (1995, p.5) propõe uma tipologia baseada na proximidade e importância para a empresa, fazendo uma distinção entre stakeholders primários e stakeholders secundários. Os stakeholders primários têm um impacto direto no desempenho da empresa e um interesse pela sua continuidade.

Neste grupo incluem-se os sócios ou investidores, funcionários, clientes, fornecedores, governo e a comunidade.

Os stakeholders secundários correspondem a outros constituintes, como por exemplo, a Mídia. Eles influenciam, afetam ou são influenciados e afetados pela empresa, mas não participam nas suas operações, nem são indispensáveis para a sua continuidade.

No que respeita à identificação das dimensões teóricas, Donaldson e Preston (1995, p.67) distinguem três dimensões para o modelo de stakeholder: descritiva - descreve a forma como as empresas atuam e auxiliam no prognóstico do comportamento organizacional; instrumental - identifica os resultados esperados em função de determinadas formas de ação e a normativa- interpreta a função da empresa, o modo como as empresas deverão agir.

Apesar de facultar um campo de trabalho empírico e argumentação teórica útil para a abordagem da RSE, a abordagem dos stakeholders, evidencia fraquezas e suscita críticas. Capron e Quairel-Lanoizelée (2004) consideram que esta teoria continua “confusa”, pois tem como pressuposto a maximização dos interesses de cada parte, ignorando os stakeholders sem possibilidade de expressão. Segundo os autores, a teoria dos stakeholders não é aplicável à “dimensão global de um desenvolvimento sustentável” (Capron e Quairel-Lanoizelée, 2004) e completam esta teoria com a noção do bem comum.

4.6 Filantropia empresarial

A filantropia desenvolveu-se através de ações e atitudes pessoais dos empresários, que retribuíam à sociedade parte dos lucros das suas empresas. De acordo com Melo Neto e Froes (2001, p.26), este procedimento retrata a prática da filantropia como “uma vocação para a benevolência, um ato de caridade para com o próximo.” Melo Neto & Froes (2001) afirma que a filantropia é baseada no “assistencialismo”, no dever moral e ética dos que as praticam. Surge do desejo e vontade individual em auxiliar pobres, desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos, procurando contribuir para a sobrevivência desses grupos sociais desfavorecidos.

Ações de filantropia empresarial são “os contributos e os donativos que as empresas facultam a organizações sem fins lucrativos, a museus, a instituições de solidariedade, a instituições educativas e/ou de investigação, a movimentos relacionados com a saúde/doença, a agremiações culturais, a associações de apoio às vítimas de catástrofes, etc.” (Rego *et al.*, 2007, p.162).

A responsabilidade social e filantropia são por vezes confundidas. A empresa é tanto mais responsável quanto maior o volume de donativos que cede. Contudo, os donativos são apenas uma das formas através das quais as empresas podem exercer ação socialmente responsável. A filantropia tem apenas razões humanitárias e não significa um compromisso ou correlação. A responsabilidade social é muito mais abrangente, significa um modelo de gestão da empresa distinto.

As empresas aplicam estas atividades por diversos motivos. Algumas motivações possíveis segundo Wulfson (2001):

- A empresa pode pretender melhorar a sua imagem (e.g., após a sua deterioração provocada por um downsizing), de modo a incrementar a sua reputação junto dos clientes, da comunidade e dos financiadores.
- A empresa sente que a filantropia é uma responsabilidade social importante, um dever “cívico”, um fator de promoção do bem comum. A empresa procura adquirir uma imagem de “boa cidadã” para mais facilmente obter benesses das autoridades públicas.
- A empresa deseja ser reconhecida, na comunidade circundante, como boa cidadã, de modo a fomentar nos seus colaboradores o sentido de lealdade organizacional e, assim, melhorar a produtividade.

5. Responsabilidade social em Moçambique

Em Moçambique, a responsabilidade social é um conceito emergente e emocionante que capta a atenção de muitas empresas, órgãos governamentais, académicos, bem como outros sectores relevantes. Desse modo, o tema tem sido discutido em várias reuniões, workshops, discussões de Mídias, em artigos de imprensa, bem como iniciativas em pesquisa que começam a ocorrer em grande medida. No entanto, existe uma disparidade que prevalece entre os diferentes intervenientes no que diz respeito à perceção e à definição do conceito, bem como a prática de RSE.

De acordo com os resultados da linha de base, existem diferentes perceções entre as empresas pesquisadas. No que diz respeito ao conceito de responsabilidade social das empresas: 49% associam o conceito, no sentido de ajudar o governo em prestação de serviços básicos à comunidade e meio ambiente à proteção; cerca de 26% associam o compromisso da empresa para com os seus funcionários e familiares através de subsídios, direitos, tratamento médico, socorros, direitos humanos e normas de trabalho; cerca de 21% a SER, é compreendida como uma mistura de ângulos acima, descritos, como o compromisso com os seus trabalhadores e para as comunidades e, 4% das empresas pesquisadas, associam o conceito a um grupo de atitudes e práticas de organização, com vista a aumentar a rentabilidade do seu negócio e obter uma melhor posição no mercado.

As atividades de responsabilidade social das empresas em Moçambique, estão numa fase de iniciação. Nos últimos anos, houve uma visão *up-and-coming* da SER em Moçambique. Além da atual consciência internacional promovido pela UN Global Compact. O que se pode concluir que, este cenário pode estar a ser influenciado principalmente pela presença de multinacionais com investimentos no país com uma grande responsabilidade social corporativa.

Contudo, parece que o nível de perceção sobre RSE agora está a tornar-se progressivamente elevado entre Empresas Moçambicanas. A evidência vem de resultados do estudo de linha de base que revelou que, cerca de 92% das empresas

pesquisadas, já estão comprometidos com atividades de RS. Além disso, quase 68% das empresas planeiam expandir seus compromissos de RSE. Em geral, 83% das empresas, têm a percepção de que as atividades e programas de responsabilidade social de empresas, se tornará progressivamente importante no futuro próximo.

Posto isto, não parece que a maioria das empresas considerem a RSE como estratégia para os negócios. A maioria das empresas, o compromisso do CEO, tem sido o principal fator a ser evidenciado em atividades de RSE. A partir do ponto de vista do CEO, a RSE tem efeito positivo sobre o desempenho financeiro da empresa, bem como sobre a relação da empresa com o Governo.

Entretanto, mais uma evidência da linha de base de pesquisa, indicou que 74,1% dos entrevistados nas empresas, não veem incentivos adicionais para se envolver em atividades de responsabilidade social. Além disso, 81% de subsídios de empresas em estudo, também apontam o fato de que não existem outros fatores que afetam sobre a política de RSE da empresa.

Do ponto de vista do Governo, a responsabilidade da cidadania é colocada dentro do Ministério da Mulher e coordenação da ação social (MMAS). O papel do Ministério é promover a cidadania corporativa, a liderança política sobre as questões relevantes, garantindo que a abordagem do Governo com a cidadania é levada em conta, bem como, a coordenação das atividades de cidadania em todas as agências governamentais a nível central e os níveis descentralizados.

De seguida vamos analisar os principais fatores de responsabilidade social em Moçambique

5.1 Político

Durante o colonialismo, a política económica era dominada pelos Portugueses com poucos interesses em investimentos em infraestruturas e na educação. Depois da independência em 1975, o Governo Moçambicano opta por um planeamento central com poucos incentivos do setor privado e empreendedorismo (Krause & Kaufmann2011). Durante os 16 anos de guerra civil entre o partido no poder (Frelimo) e a Renamo, a economia social do país estava em ruína. A desastrosa situação económica, a pobreza e escassez de crédito internacional com o Ocidente, ou seja, com o FMI

concordando em uma transição para a democracia e reformas económicas estruturais (sistema multipartidário, a liberalização, a propriedade privada, facilitação de investimentos estrangeiros, o livre comércio etc.).

5.2 Social

As condições e prestação de serviços públicos eram extremamente fracos após a longa guerra civil até 1992. Nos últimos 20 anos, os indicadores de desenvolvimento humano, tais como o acesso à educação, bem como saúde, particularmente nas zonas rurais.

No entanto, Moçambique continua a ser um país com as desigualdades significativas entre os ricos e os pobres, entre as regiões urbanas e rurais e com uma sociedade civil muito fraca (Fiege 2011). HIV, as crianças que sofrem de desnutrição crônica e elevada taxa de mortalidade infantil são dois dos desafios mais prementes da saúde (MAAP 2009). A educação também continua a ser um dos obstáculos no combate à pobreza e crescimento económico com uma taxa de analfabetismo de aproximadamente 60%, em particular nas mulheres.

5.2 Económico

Desde 2001 que Moçambique é um dos dez melhores do mundo para o crescimento do PIB médio anual do mundo (cerca de 7% p.a.) (EIU, vários anos). A economia do país é considerada de enorme potencial, baseada principalmente na agricultura e na mineração, mas outras indústrias e serviços (transportes), em especial o turismo que também está em grande crescimento (Krause & Kaufmann 2011). No entanto, estas potencialidades ainda não são devidamente usadas, no que respeita ao combate à pobreza, isto, por várias razões nomeadamente:

A produção de alumínio (MOZAL) responsável por cerca de um terço das exportações e marcas. O mesmo acontece para o gás (SASOL). Há alguns grandes investimentos (chamados megaprojetos) no país, que trabalham principalmente com o capital estrangeiro.

6. Responsabilidade social no desporto

Durante anos, as empresas tendem a investir os seus orçamentos de RSE em apoio a causas ambientais ou em artes. No entanto, o desporto está cada vez mais a ser visto como uma forma de cumprir com as obrigações sociais e comunitárias.

Nesse contexto, o desporto é considerado um canal muito mais influente, pois, através do mesmo, alcança-se maior envolvimento com muito mais pessoas de todo o espectro social e demográfico.

De acordo com a Associação Europeia de patrocínio, em relação à pesquisa do mercado realizado em 2007, de onde foi concluído que a RSE está cada vez mais a fazer parte do mix do patrocínio mais eclético. O que, faz com que os detentores de direitos desportivos comessem a aproveitar-se.

Por outro lado, enquanto o patrocínio desportivo muitas vezes pode ser baseado em marketing intransigente e decisões de negócios, qualquer investimento em responsabilidade social das empresas baseiam-se mais sobre como uma empresa pode melhorar as suas ações em relação a comunidade em que está se encontra inserida.

Desta feita, quando é tomada a decisão de investir tudo ou uma parte do orçamento de RSE em torno do desporto, os patrocinadores começaram a perceber o quanto é importante escolher uma causa e um desporto. Uma vez que o desporto constitui um meio de RES eficaz com valores que qualquer empresa socialmente responsável deve estar focado. Criando assim oportunidades para todos e boas relações com a comunidade.

Ainda de acordo com o relatório da Associação Europeia de Patrocínio, a pesquisa envolvia questões de marcas, RSE e *Marketing* desportivo, procurando desta forma ilustrar alguns exemplos de como as empresas a nível mundial usam o desporto para o cumprimento de obrigações sociais e ao mesmo tempo mudando vidas das pessoas a todos os níveis.

O conceito de responsabilidade social das empresas, vem cada vez mais a destacar-se na indústria do desporto, o que, não se verificava há dez anos. Desempenhando desta feita um papel significativo no desporto (Kott, 2005; Robinson, 2005). Pelo que, atualmente, a maior parte, se não todas as organizações desportivas profissionais, vêm

desenvolvendo iniciativas a um ritmo rápido em assuntos de sensibilização da comunidade, assim como a criação de fundações para apoiar causas sociais. (Robinson, 2005).

Essas iniciativas, fortificam as relações com a comunidade e são essenciais para o desporto. Ou seja, o sucesso de uma organização desportiva, afeta a capacidade da organização para atrair os fãs, patrocinadores e ter relações eficazes com o Governo local.

A título de exemplo, os grandes eventos como os Jogos Olímpicos, o campeonato mundial de futebol e o SuperBowl, são projetos socialmente benéficos e lucrativos para as partes envolvidas na organização.

Estes eventos têm o potencial de criar um legado por meio de uma série de fatores relacionados com a melhoria de infraestruturas, o aumento do investimento público e privado, aprimorando a base tributária com a criação de novos empregos e melhoria de imagem. (Ahmed, 1991). Tais iniciativas de responsabilidade social desenvolvidas pelas organizações desportivas, têm vantagens que as outras organizações não têm. Entre outras, está o “cachet” de atletas, de celebridades e a exposição dos eventos na mídia e de próprios atletas.

Segundo (Headlee, 2006), essas vantagens resultam com maior efeito nas organizações desportivas do que nas outras empresas, face a sua prestação de inspiração em áreas como a de educação e cuidados de saúde para as crianças, saúde e exercício físico e preocupação com o meio ambiente e o enriquecimento sócio cultural.

Por esta ordem de ideias, mais do que nunca, o desporto é uma linguagem universal e que desempenha um papel na sociedade hoje em dia como catalisador de meios para a melhoria de qualidade de vida e bem-estar. O Movimento Olímpico é mais do que desporto, estando continuamente envolvido nos esforços de ajuda humanitária, ambiental, bem como, na meta mundial de elevar o “status” das Mulheres no desporto.

Ao considerar as dimensões associadas com a responsabilidade social no desporto, deve-se buscar características que se distinguem no desporto. Ou seja, se quisermos

utilizar o desporto como um meio de lidar com as questões sociais, cabe ao desporto ou outras organizações desportivas identificarem claramente o que percebem em relação ao que deve ser a responsabilidade social e, isso não significa que os elementos genéricos de responsabilidade social nas organizações devem ser negligenciados. (Smith & Westerbeek, 2007).

6.1 Desporto em Moçambique

O desporto em Moçambique tem uma longa história. Durante o período colonial, o desporto foi inicialmente elitista e por sua vez a mesma elite deu lugar à criação de associações desportivas e que as mesmas, serviram para destacar o potencial do desporto do País.

Deste modo, no final do período colonial, foram criadas algumas escolas em simultâneo com algumas instalações desportivas. No entanto, a população passou a ter acesso as instalações para a prática de atividades. Mas, nem todos podiam usufruir das instalações. Entretanto, o primeiro governo independente de Moçambique destacou que a prática de atividade física, da educação e do desporto, era um direito de todos os Moçambicanos. Um sentimento que levou a elaboração da lei nacional de desporto (1977) para melhor orientar o trabalho no setor.

Os esforços para desenvolver o setor do desporto fracassaram com o conflito armado durante os anos 80, deixando ser uma prioridade urgente. Mesmo assim, apesar da guerra, foi feito algum investimento no desporto com a criação do Instituto Nacional de Educação Física com vista a formação de professores e técnicos de desporto. Mais tarde e face ao domínio do desporto em Moçambique focado em fornecer aos cidadãos acesso à educação física e atividades desportivas, em 1993 é fundada a faculdade de educação física e desporto.

No início, o desporto não era visto como uma ferramenta para alcançar outros objetivos (isto é, de desenvolvimento ou de mudança social). No entanto, a estratégia atual (elaborada em 2005) destaca a promoção do acesso ao desporto a todos, como um dos seus objetivos estratégicos e dentro deste contexto, observa que o desporto tem um papel importante no desenvolvimento.

6.2 Empresas com maior impacto

Embora o sector empresarial aposte fortemente na responsabilidade de proteger o meio ambiente em que atuam, todos os sectores da sociedade têm um papel a desempenhar no que diz respeito à responsabilidade social das empresas. Para o sucesso da RSE, o sector empresarial tem de ser apoiado pelo Governo, Organizações não-governamentais, sindicatos e outras entidades relevantes, a fim de alcançar os resultados desejados.

Em Moçambique a responsabilidade social é associada a médias e grandes empresas e em particular com as empresas multinacionais. A orientação internacional dessas empresas, é visto como a principal razão para o seu interesse em RSE. Contudo, para além das políticas de investimento social desenvolvidas, estas empresas patrocinam projetos de investimento social específico. Assim como, desporto nacional.

As empresas como a Mozal (Aluminum Smelter Company); Coca-cola Sabco; Cervejas de Moçambique (CDM), a local brewery company; Colgate-Palmolive; Hidroelétrica de Cabora-Bassa; British Petroleum Mozambique; Sasol; Millenium BIM; e Banco Comercial e de Investimentos, SARL (BCI Fomento). Estão envolvidas na provisão de fundos (recursos financeiros) para a construção de escolas comunitárias, postos de saúde e centros, bem como para assistência técnica para o desenvolvimento de competências, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de pequenos negócios.

É importante fazer a distinção entre duas dimensões da RSE ao tentar avaliar o grau de compromisso das empresas em Moçambique. Há uma dimensão “in-house” No que diz respeito ao papel do Governo em iniciativas de RSE, é igualmente importante mencionar que, embora haja esforços notáveis, ainda é uma perspectiva embrionária. É também necessário realçar que, às empresas de propriedade de Estado, a mais de duas décadas que têm sido na sua maioria os grandes responsáveis no que respeita a implementação de iniciativas no âmbito da RSE. Essas empresas, mantiveram o seu monopólio e expandiram as suas atividades.

Em relação a responsabilidade social, as mesmas têm sido geralmente impulsionadas pelo sentimento de prestígio nacional e se sentem obrigados a fazer contribuições

financeiras, particularmente em ocasiões de grandes desastres nacionais, mas também fornecer creches e instalações de ensino para os filhos dos trabalhadores e apoiar a captação de recursos e atividades, através de exposição de artes ou desporto.

Os investimentos sociais nessas empresas não implicam uma estratégia específica ou política, como eles são geralmente impulsionadas pelo compromisso dos gestores individuais. Mesmo que algum tipo de atividade de marketing e proteção da imagem corre, eles não fazem parte de uma estratégia de responsabilidade social sustentada.

A título de exemplo dessas empresas temos:

Eletricidade de Moçambique (EDM);

Telecomunicações de Moçambique (TDM);

Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM);

Linhas Aéreas de Moçambique (LAM); e Águas de Moçambique (AM).

7. Principais marcas patrocinadoras do desporto em Moçambique

O desenvolvimento do desporto Moçambicano, em particular o futebol só será possível com a existência de novas fontes de receitas. Atualmente têm vindo a aumentar o número de empresas que associam as suas marcas a eventos desportivos. O patrocínio tornou-se numa ferramenta do *marketing* para chegar até ao consumidor. Desta feita, o investimento em patrocínio desportivo, têm vindo a crescer, pois, as empresas compreendem que não se trata apenas de uma ação assistencialista mas sim, a forma mais pratica de atingir o público-alvo.

A capacidade demonstrada pelo futebol para funcionar como veículo de comunicação e transmissão de mensagens publicitárias por parte das empresas, tem levado à canalização crescente de investimento em comunicação para os clubes desportivos, na procura do aproveitamento da associação às suas marcas e da sua exposição mediática.

Este fenómeno tem permitido a crescente captação de receitas por parte destas entidades, bem como o aumento do número de patrocinadores por equipa. Acredita-se no entanto que, esta tendência que se tem verificado em mercados mais desenvolvidos que o Moçambicano, também se irá verificar.

Na perspetiva de garantir o desenvolvimento contínuo da maior prova e a melhoria do desempenho de clubes de futebol, atualmente, o desporto Moçambicano e especificamente o futebol, conta com o patrocínio de diversas entidades privadas distribuídos por vários clubes, com o maior destaque para os clubes da primeira liga.

Dos vários patrocinadores, destacam-se empresas como: mCel, Vodacom, BIM, HCB e Petromoc.

7.1 MCell (Moçambique celular)

A mCell defende como estratégia, a promoção do desenvolvimento com ações que agreguem valor aos sectores mais carentes da sociedade através de parcerias com a comunidade, como retribuição pelo esforço e dedicação na construção da sua liderança.

No Desporto, a empresa desenvolve ações relevantes no apoio ao desenvolvimento do desporto em Moçambique, estando focado na reabilitação de infraestruturas desportivas na cidade de Maputo. Contribuindo também com a oferta de equipamentos e de ferramentas de trabalho para auto - sustentabilidade das associações ligadas ao futebol. É também um dos grandes patrocinadores em material desportivo à Associação de Desporto de Pessoa Portadora de Deficiência da Cidade de Maputo, incentivando dessa forma a inclusão social de pessoas menos favorecidas.

7.2 Vodacom Moçambique

É há muito conhecida a ligação da Vodacom ao desporto. Tendo acompanhado a evolução do desporto, em particular o futebol. Registrando um crescimento extraordinário movendo multidões.

A operadora número um em Moçambique solidifica o seu compromisso com o desenvolvimento do futebol Moçambicano, patrocinando uma das principais equipas da liga Moçambicana (Moçambola). Tem vindo também a envidar esforços no apoio financeiro às camadas jovens de um dos clubes com qual tem uma ligação, (Vilankulo FC), através da realização de “Torneio Marlins do futuro-Vodacom” destinada a identificação e captação de novos talentos.

7.3 BIM (Millennium bim)

O Millennium bim, tem como função social como componente da sua missão. Considerando a responsabilidade social como o conjunto de deveres e obrigações do Banco em relação à comunidade em que está inserido e de um comportamento socialmente responsável e consistente para com todas as partes envolvidas (Clientes, Acionistas, Colaboradores e Investidores).

Através do programa de responsabilidade social “Mais Moçambique para Mim”, a empresa tem dado continuidade ao apoio às instituições e entidades que, com o trabalho que realiza junto da população, comprova a sua credibilidade e capacidade de atuação em áreas como a saúde, educação, cultura, desporto e ação social.

No Desporto, a empresa centra as suas atenções na organização de torneios internos, reabilitação e apoio aos recintos desportivos onde decorrem as provas. A competição tem produzido muitos talentos para muitos clubes e, essa iniciativa tem motivado várias outras empresas a investirem na área de desporto.

7.4 HCB (Hidráulica de cahora bassa)

A Hidroelétrica de cahora bassa, desempenha um papel preponderante no processo de crescimento e desenvolvimento do país, em geral, e na realização dos objetivos estratégicos do sector de energia durante largos anos da sua existência. Com este propósito, realiza diversas atividades com impacto positivo nos domínios, quer político, quer económico e social.

Das várias atividades, destacam-se as áreas da Saúde, Educação, Cultura, Social e com grande foco na área do Desporto.

É um dos patrocinadores do Moçambola (Campeonato Moçambicano de Futebol);

Um Patrocinador oficiais da seleção Moçambicana de futebol “Os Mambas”;

Apoia o projeto da geração de talento denominado FUT-21;

Patrocina o grupo desportivo HCB e chingale de Tete;

Patrocina a construção do um estádio de futebol e de atletismo na vila de Songo;

Para além de apoiar a seleção nacional de Hóquei em Patins.

7.5 Petromoc

A Petromoc estende a sua responsabilidade social nos sectores sociais, culturais e ambientais, é uma marca de excelência que imprime suas atividades de negócios. A companhia atua como agente de desenvolvimento humano sustentável, com total respeito pelas normas ambientais.

A empresa retribui à sociedade a preferência que esta lhe concede na utilização dos seus produtos e serviços. Desta forma, a empresa desenvolve um leque de programas sociais e ambientais, estruturados em ações contínuas e periódicas de apoio às áreas culturais, sociais, desportivas da saúde e ambientais, sendo as mais relevantes as seguintes: Natação, atletismo, desporto aéreo, desporto motorizado, jogos escolares, apoia à seleção nacional “Os Mambas”, assim como o patrocínio da imagem da atleta Maria de Lurdes Mutola.

8. Considerações Finais

Neste trabalho foram abordadas várias questões sobre responsabilidade social nas empresas e no desporto, com especial destaque nas marcas ou empresas que patrocinam o desporto em Moçambique. No entanto, em Moçambique a responsabilidade social ainda é um conceito emergente e tem vindo a suscitar grande interesse em muitas empresas. Contudo, apesar da reduzida amplitude da amostra, isto é, do número de empresas que desenvolvem atividades de ordem social através do desporto, motivado pelo grande desconhecimento sobre a importância que essa prática poderia contribuir para a competitividade. Prevaecem algumas práticas informais, de caráter ocasional, não estruturadas e não integradas na estratégia empresarial.

Relativamente às empresas que representam as marcas patrocinadoras do desporto, em especial o futebol, evidenciam um elevado número de práticas de responsabilidade social. Com mais práticas na dimensão social interna e na dimensão Económica e, com menos ação na dimensão Social Externa.

Na dimensão económica, são privilegiadas relacionadas com as relações com os clientes e não concretamente com atividades de natureza social.

No diz respeito à dimensão Social, valoriza-se mais a dimensão Social Interna, onde as práticas de responsabilidade para com os seus empregados se salientam na componente “higiene, saúde e segurança” e na “gestão dos recursos humanos”.

Na dimensão Social Externa, ou seja, nas práticas de gestão que beneficiem o desenvolvimento local, que as ações de responsabilidade social revelam menos interesse. O facto de estas práticas não estarem integradas na estratégia das empresas, assim como a falta de tempo e muitas vezes de recursos financeiros e humanos, faz com que sejam afastadas para segundo plano ou não existam

Uma das práticas notáveis no que diz respeito as atividades que visam a divulgação da importância da prática de atividades físicas, do desenvolvimento do desporto, está

relacionada com os patrocínios e donativos que estas fazem à associações e clubes de futebol. A ações de patrocínio como estratégias de *marketing* para aumentar o share. Atualmente, é grande o número de empresas que associam as suas marcas a eventos desportivos.

9.1 Limitações

A principal limitação do trabalho está relacionada com o número reduzido de empresas que desenvolvem as suas atividades de responsabilidade social com vista desenvolver o desporto em Moçambique.

A capacidade das empresas poder avaliar o retorno exato do patrocínio ao patrocinador e para a marca.

A outra limitação, prende-se pelo facto de não ter sido possível ir ao terreno por vários motivos, impossibilitando assim o contacto direto com as empresas para a recolha de mais dados.

9.2 Sugestões futuras

Pese embora às limitações mencionadas anteriormente, são inegáveis as hipóteses deste trabalho poder contribuir para futuras investigações relacionadas com o tema, contribuído para criação de mais pesquisas e estudos sobre o tema.

Para os trabalhos futuros, é de recomendar vivamente o alargamento de estudos no âmbito desta área do conhecimento.

A necessidade de avaliar a importância da prática de responsabilidade social entre as empresas por via do patrocínio desportivo.

Referências bibliográficas

- Alves, E. A. (2003). Dimensões da responsabilidade social da empresa : uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen: pp. 37–45.
- Athanasopoulou, P., Douvis, J., & Kyriakis, V. (2011). Corporate social responsibility (CSR) in sports : antecedents and consequences : pp.1–11.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). More Than Just a Game , Corporate Social Responsibility and Super Bowl XL: pp. 214–222.
- Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. The Academy of Management Review, pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility.
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*: pp. 449–454.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? California Management Review: pp 70-76.
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1966). Business and its Environment. New York: McGraw-Hill.
- Europeias, C. das C. (2001). Livro Verde, Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas.

- Ferrero, I., Michael Hoffman, W., & McNulty, R. E. (2014). Must Milton Friedman Embrace Stakeholder Theory? *Business and Society Review*: pp 37–59.
- Friedman, M. (1970). Appendix A The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, pp. 211–227.
- Friedman, M., & Dunn, C. P. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*: pp. 51–71.
- Group, N. C. (2011). *Evaluation of the Strategy for Norway ' s Culture and Sports Cooperation with Countries in the South Case Country Mozambique*.
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*: pp 59-67.
- Kent, A. (n.d.). Corporate Social Responsibility (CSR) in Sport.
- Maputo, G. D. (2005). Grupo desportivo maputo – visão estratégica, pp. 1–18.
- Manne, H. G., & Wallich, H. C. (1972). The Modern Corporation and Social Responsibility. Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Melé, D. (n.d.). Mainstream Theories on Normative Corporate Social Responsibility : Analysis From catholic.
- Notes, G., & Survey, M. (n.d.). Shaping Corporate Social Responsibility in sub-Saharan Africa.
- Paper, D., Krause, M., & Kaufmann, F. (2011). *Industrial Policy in Mozambique*.
- Rahman, S. (2011). World Review of Business Research Evaluation of Definitions.

Dimensions of Corporate Social Responsibility Rahman 3 . Evaluation of CSR Definitions and Relevant Literature Review : pp.166–176.

Republic, C. (2011). Corporate Social responsibility, pp. 612–620.

Sheth, H. (2006). Beyond The Game: Corporate Social Responsibility In The Sports Industry.

Sheth, H., & Babiak, K. M. (2009). Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry. *Journal of Business Ethics*: pp. 433–450.

Smith, A. C. T., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 2007(25), pp.43–54.

Surveys, S. M. (2007). ESA European Sponsorship, Survey 2007.

Un, C. G. (2007). *Contry Report Mozambique, Corporate Social Responsibility*.

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*: pp 758-769.